

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza podniku v oblasti poskytovania služieb

Strategy Analysis of a Service Company

Študent: Mária Vojteková
Vedúci bakalárskej práce: Ing. Marcela Papalová

OSTRAVA 2010

Prehlásenie

Miestoprísazne prehlasujem, že som bakalársku prácu *Strategická analýza podniku v oblasti poskytovania služieb* vypracovala samostatne pod vedením Ing. Marcely Papalovej.

V Ostrave dňa 7. mája 2010

vlastnoručný podpis

Pod'akovanie

Touto cestou chcem pod'akovať pani Tatiane Chovaňákovvej, majiteľke zábavného centra Zuzana a zároveň aj jej zamestnancom za ochotu s akou mi poskytovali cenné informácie. Rovnako chcem pod'akovať Ing. Marcele Papalovej, pod ktorej odborným vedením som prácu doviedla do finálnej podoby.

Obsah

1. Úvod	1
2. Cieľ práce	2
3. Predstavenie podniku	3
4. Teoretická časť	5
4.1. Strategické riadenie	5
4.2. Konkurenčná výhoda	8
4.3. Strategická analýza	9
4.4. Analýza okolia	10
4.5. Analýza makrookolía	11
4.6. Analýza mikrookolía	14
4.7. SWOT analýza	17
5. Praktická časť	19
5.1. PEST analýza	19
5.2. Analýza konkurencie	26
5.3. SWOT analýza	34
Zoznam použitej literatúry	43
Zoznam skratiek	44
Prehlásenie o využití bakalárskej práce	45
Zoznam príloh	Error! Bookmark not defined.

1. Úvod

V súčasnej dobe je pre každý podnik, ktorý chce byť na trhu úspešný podstatná stratégia, jej formulovanie, stanovenie si smeru akým sa chce rozvíjať, ciele, ktoré chce naplniť a dosiahnuť. Kľúčová pre zostavenie stratégie je znalosť prostredia, ktoré daný podnik obklopuje. Okolie podniku predstavuje celú radu faktorov, ktoré ho rozličnou mieru ovplyvňujú, zmeny, ktoré neustále prebiehajú a významným aspektom je konkurencia. Hlavne teraz, v tejto dobe, kedy je trh presýtený nespočetným množstvom podnikov ponúkajúcich celú radu rozličných produktov, je nevyhnutná snaha odlíšiť sa od konkurencie. Na podnik sú tak kladené obrovské nároky a preto musí to čo robí robiť tak, aby sa zreteľne odlíšil od ostatných, aby jeho produkty a služby boli aspoň čiastočne jedinečné a výnimočné.

Ďalej pre tvorbu stratégie je dôležitá identifikácia konkurentov, poznanie ich stratégie, ich predností a slabostí. Na základe takýchto získaných informácií si podnik dokáže určiť čo robiť inak a lepšie aby tak získal konkurenčnú výhodu a prilákal zákazníkov k sebe.

Veľmi dôležité je tiež, aby podnik dokázal vnímať zmeny, ktoré prebiehajú okolo neho a aby bol schopný na ne reagovať. Podniky, ktoré nie sú schopné prebiehajúce zmeny vnímať, reagovať na ne a prispôbiť sa im neprežijú.

Strategická analýza je oblasť, v ktorej je dôležitý tvorivý prístup. Zahŕňa množstvo ďalších analýz, prostredníctvom ktorých podnik získa všetky podstatné informácie týkajúce sa jeho makrookolía i mikrookolía. Pri ich tvorbe je potrebné sa zamerať nielen na krátkodobý horizont ale hlavne na dlhodobý, pretože výsledky jednotlivých analýz ovplyvnia činnosť podniku do budúcnosti.

Najvhodnejšie a najefektívnejšie je keď sa strategická analýza a k nej patriace analýzy prevádzajú pravidelne. Podnik má tak neustále k dispozícii aktuálne informácie z okolia podniku a môže sa lepšie a efektívnejšie prispôbiť prebiehajúcim zmenám.

2. Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce je určiť pozíciu zábavného centra Zuzana na trhu, a to na základe analýz makrookolia a mikrookolia.

Analýza makrookolia sa zamiera na PEST analýzu, prostredníctvom ktorej sa zistí aké faktory zo štyroch základných skupín najviac ovplyvňujú sledovaný podnik. Získané výsledky sa potom použijú pri tvorbe SWOT analýzy, na identifikáciu príležitostí a hrozieb z okolia podniku.

U analýzy mikrookolia bude spracovávať analýzu konkurencie. Na jej základe budú zistené, akí sú hlavní konkurenti ZC Zuzana, aké sú ich nedostatky a prednosti, v čom vynikajú a naopak v čom zaostávajú. Výsledky tejto analýzy budú zasa použité pri tvorbe SWOT analýzy, na identifikáciu silných a slabých stránok podniku.

3.Predstavenie podniku

Zábavné centrum Zuzana je podnik, ktorý realizuje svoju činnosť v oblasti poskytovania služieb. Konkrétne sa jedná o poskytovanie stravovacích služieb a služieb zábavného charakteru.

Je vhodné podotknúť, že spomenutý podnik je vo vlastníctve spoločnosti, ktorá okrem neho vlastní ešte ďalšie zaradenia s obdobným zameraním.

Prevádzka zábavného centra Zuzana sa nachádza v mestskej časti Ostrava-Poruba, na ulici Heyrovského (smer Martinov, počet obyvateľov je 1 131). Dalo by sa povedať, že je to okrajová časť mesta, tzn. že v okolí sa nachádzajú prevažne rodinné domy a sídliská. Nie je to síce tak výhodná poloha ako majú obdobné podniky napríklad v centre, kde sa pohybuje určite oveľa väčší počet ľudí ale myslím, že táto skutočnosť podnik nejako zvlášť neovplyvňuje.

Budova má dve poschodia. Na prízemí sa nachádza sociálne zariadenie pre zákazníkov, nonstop pivnička, kde si môžete zahrať na automatoch, podať KENO, športku či dobiť kredit a nakoniec reštaurácia Kuželna, ku ktorej patrí aj vonkajšia záhradka s detským ihriskom. Okrem detského ihriska majú pre najmenších návštevníkov zariadenú izbičku aj vo vnútri reštaurácie.

Na poschodí sa nachádza druhá reštaurácia – reštaurácia Bowling, ďalej kancelária majiteľov podniku a sociálne priestory pre zamestnancov.

Celý interiér je ladený v štýle stredovekého hradu. V hornej reštaurácii si hneď pri vstupe môžete všimnúť dokonca malý padací mostík, po ktorom sa dostanete až k baru. Dolná reštaurácia ma motív podhradía s hladomornou a tento dojem dotvára aj obloženie stien a celkové zariadenie reštaurácie (prevláda drevo a tehly), viz príloha č.5.

V oboch reštauráciách majú výbornú ponuku minútkových jedál, zmrzlínových pohárov, dezertov, či chuťoviek, viz príloha č.1. Veľmi pestrá je aj ponuka nápojov, či už alkoholických alebo nealkoholických, ponúkajú osem druhov čapovaných pív a štyri druhy fľaškových, viz príloha č.2.

Zaujímavosťou v tomto podniku je bohatá vinotéka (vínny lístok obsahuje 31 druhov českých i zahraničných vín) a taktiež ponuka piatich druhov dutníkov. Myslím si, že nie každá reštaurácia sa môže pochváliť takouto zaujímavou ponukou.

Ako som už spomínala, a ako to vyplýva aj z názvu ďalšou dôležitou súčasťou podniku je zábava.

V reštaurácii Bowling je sedem bowlingových dráh, ktoré sú vybavené automatickým zdvíhaním kolkov a skóringovým systémom Qubica. Hráči si môžu sami na ovládacom paneli zvoliť vlastné nastavenie a po skončení požiadať o vytlačenie svojej hry. V reštaurácii Kuželna sa môžete zabaviť hraním kolkov, k dispozícii sú tu štyri dráhy, alebo šípkami.

4. Teoretická časť

4.1. Strategické riadenie

Úlohou strategického riadenia je získať, resp. udržať strategickú konkurenčnú výhodu podniku. Zahŕňa identifikáciu príležitostí a následne prijatie strategického rozhodnutia, ktoré sa týka alokácie zdrojov a spôsobu ich využitia.

Strategické riadenie je proces, v ktorom sa formulujú a zavádzajú stratégie smerujúce k dosiahnutiu reálnych dlhodobých cieľov a k zaisteniu celkovej prosperity a úspešnosti podniku. Je prvkom zjednocujúcim činnosť všetkých pracovníkov podniku a zároveň je základom riadenia celého podniku. Cieľom je znížiť riziko možnej chyby a priviesť organizáciu do situácie, v ktorej môže reagovať a aktívne pôsobiť na vonkajšie trendy a sily ako sú konkurencia, zmeny na trhu (predvídanie zmien, odpovedať na ne, vyvolávať ich), využívanie vnútorných zdrojov a schopností podniku (Sedláčková, 2000).

Vzhľadom na vyššie zmienené aspekty môžeme teda povedať, že stratégia predstavuje taký postup k dosiahnutiu cieľov, pri ktorom sa najlepšie uplatnia prednosti podniku, čiže jeden subjekt získa konkurenčnú výhodu nad iným subjektom, stratégia smeruje k víťazstvu.

Nové podmienky však prinášajú nové chápanie podstaty stratégie, a to ako mysliteľskej a podnikateľskej guráže. Tí, čo na stratégiu pracujú, nevydávajú žiadne plány ani smernice, ale hľadajú nové poznatky, dávajú ich do súvislostí, snažia sa všimnúť si nové príležitosti a hľadajú ako ich využiť. V modernom pojatí stratégie ide skôr o vystihnutie dobrého smeru, vymedzenie dráhy, v rámci ktorej môžeme operatívne meniť pohyb a nie o stanovenie presnej trate, z ktorej nesmieme uhnúť.

Stratégie musí byť výsledok účelného a cieľovo orientovaného procesu, tzn. stratégia nie je náhoda, intuícia ani kus šťastia. Jedinečnou ľudskou vlastnosťou je možnosť udržiavať kontrolu nad svojím osudom a formovať ho. Túto schopnosť je potrebné previesť aj do podnikateľskej sféry.

Strategické riadenie využíva rôzne prístupy k formulácii stratégie. Uplatňovaný je hierarchický prístup založený na formulácii poslania, vízie, strategických cieľov a stratégie.

Poslanie vyjadruje zmysel existencie podniku, identifikuje jeho základnú funkciu. Vyjadruje hodnoty, ktoré podnik uznáva a i vzťah k zamestnaným skupinám ako sú vlastníci, zamestnanci, zákazníci, dodávatelia.

Vízia je obrazom budúcnosti podniku, vyjadruje predstavu o budúcom stave podniku. Vymedzuje výrobky, ktoré bude vyrábať, služby, ktoré bude poskytovať, trhy, na ktorých bude pôsobiť... (Sedláčková, Buchta, 2006).

Ako si môže podnik vytýčiť svoje ciele, keď nevie aké je jeho základné poslanie a o čo sa vlastne snaží?

Poslanie môže byť aj inšpiráciou resp. motiváciou pre zamestnancov podniku. Pri vypracovávaní poslanca je dobré mať na mysli niektoré princípy:

- V prvej rade je dobré si položiť otázky typu: „Akou spoločnosťou sa chceme stať?“, „Akým spôsobom sme doteraz robili?“, „Čo chceme zmeniť?“
- Podnik by si mal určiť kritéria pre definovanie svojho miesta na trhu. Napríklad podľa produktu, ktorý vyrába, podľa jedinečného zdroja, ktorý vlastní, podľa konkurenčnej výhody, podľa potrieb, ktoré majú byť uspokojené.
- Podnik musí nájsť rovnováhu medzi veľmi širokou a príliš úzkou definíciou svojho podnikania. U veľmi širokej definície sa môže stať, že nepostaví pred seba žiadne reálne smery, zatiaľ čo príliš úzka definícia môže zabrániť manažmentu vidieť zmeny prostredia, príležitosti alebo hrozby.
- Podnik by sa mal uistiť, že manažment sa stotožňuje s jeho poslaním.
- Je vhodné aby sa na tvorbe a formulácii podieľal okrem predsedu predstavenstva alebo generálneho riaditeľa aj vrcholový manažment, pretože sa v konečnom dôsledku môže stať, že poslanie bude vyjadrením osobného poslanca a nie poslanca spoločnosti. Aj keď v praxi je často nemožné žiadať napr. dvadsať a viac manažérov aby sa na tejto činnosti podieľali (Košťan, Šuleř, 2002).

Strategické ciele predstavujú určitý žiaduci stav alebo očakávané budúce výsledky, ktorých sa podnik snaží dosiahnuť prostredníctvom svojej existencie a činností. Voľba cieľov a spôsob ako budú plnené sú ovplyvnené hodnotami, ktoré podnik zastáva. Najčastejším primárnym cieľom je maximalizácia trhovej hodnoty podniku (Sedláčková, 2000).

Často sa môžeme stretnúť so silno zakorenenými „hranicami myslenia“, ktoré nie sú manažéri schopní prekonať sami a je na to potrebná pomoc zvonka. Tieto bariéry vznikajú v dôsledku rôznych faktorov:

- Tzv. prevádzková slepota je spôsobená dlhým časom stráveným na jednom pracovnom mieste, to vedie k tomu, že manažér nevidí radu problémov,
- Vyšší vek, ktorý môže u niektorých viesť k postoju „do dôchodku to nejako vydržím“,
- Skúsenosti prevažne z jednej úzkej oblasti, čo vedie k neschopnosti vidieť problémy druhých,
- Nedostatočný kontakt s okolitým prostredím (zákazníci, kolegovia, konkurenti, dodávatelia a pod.) (Košťan, Šuleř, 2002).

Ciele podniku sú reprezentované ako ekonomické charakteristiky (tržby, zisk, návratnosť atď.) a je doporučené zameranie aj na sociálnu oblasť (budovanie image podniku, sponzorstvo, pracovné prostredie zamestnancov, mzdová politika a pod.), rast podniku (rast trhového podielu) či na prvky konkurenčného boja (zvyšovanie prekážok vstupu do odvetvia).

Vytýčené ciele by mali spĺňať určité kritéria, ktoré bývajú označené ako metóda SMART:

- Stimulating – stimulujúce,
- Measurable – merateľné,
- Acceptable – prijateľné (pre tých, ktorí ich budú naplňovať),
- Realistic – reálne,
- Timed – vymedzené v čase.

Stratégia určí spôsoby a cesty ako naplniť stanovené poslanie, vízie a ciele. Vytvára koncept chovania podniku, určuje nevyhnutné činnosti a alokáciu zdrojov potrebných pre dosiahnutie zámerov podniku. Nakoniec predstavuje aj samotné zámery. Formulácia poslania, vízie, cieľov a stratégie vyžaduje analyzovať množstvo informácií o podniku a o jeho okolí. Je to systematický proces zahrňujúci identifikáciu a analýzu vonkajších faktorov pôsobiach na podnik a ich následnú konfrontáciu so zdrojmi podniku. To všetko prebieha za podmienok neurčitosti prostredia a neistoty.

Stratégia je nevyhnutná pre prežitie podniku a pre jeho prosperitu. Jej zásadnou úlohou je pripraviť podnik na všetky situácie, ktoré by mohli s veľkou pravdepodobnosťou nastať v budúcnosti. Vychádza z odhadu budúcich javov a trendov, kde hrá významnú úlohu schopnosť predvídavosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

Prostredníctvom strategického riadenia vrcholový manažment integruje podnik v jeden celok, upevňuje systémové väzby medzi jednotlivými podnikovými činnosťami a útvarmi, sústreďuje podnikové sily. Zahŕňa rozhodovanie o nových, neštandardných javoch, procesoch, situáciách, a preto vyžaduje tvorivé prístupy, vynaliezavosť, kreativitu, aktívne reakcie zdôrazňujúce podnikateľskú guráž a nie pasívne prispôsobovanie sa okoliu. Tieto rysy zvyšujú úlohu ľudského faktoru, pretože sa zvyšujú nielen intelektuálne nároky, ale aj miera neistoty v podmienkach rozhodovania. Nie každý je však schopný takejto činnosti, nie každý dokáže niesť záťaž a zodpovednosť pri rozhodovaní a závažných otázkach týkajúcich sa budúcnosti organizácie. Z toho nám vyplýva, že nie každý s hodí na úlohu vrcholového manažéra (Sedláčková, 2000).

Voľba vhodnej stratégie je nielen otázkou vyhodnotenie exaktných dát ale aj otázkou skúseností a správnej intuície. Dobre zostavená stratégia vedie k dosiahnutiu strategických cieľov. K ich dosiahnutiu vedie dlhá cesta cez naplňovanie dielčích cieľov a veľkého množstva aktivít s tým súvisiacich. Rada podnikov však nevenuje strategickému riadeniu dostatočnú pozornosť. Podniky na celom svete čelia rastúcim konkurenčným tlakom zo strany domácich konkurentov, ale hlavne konkurentov globálnych.

Cieľom súčasného strategického riadenia je preto hľadanie nových ciest zameraných na to, ako sa pružne vyrovnáť so zmenami okolia (zmenený charakter trhov a konkurenčných pomerov) (Sedláčková, Buchta, 2006).

4.2.Konkurenčná výhoda

Jedným z hlavných dôvodov prečo je strategické riadenie dôležité je skutočnosť, že pomáha identifikovať, vybudovať a udržať si konkurenčnú výhodu, čo znamená získanie náskoku a jeho následne udržanie. Podstatou je aby sa podnik od konkurentov niečím odlíšil. Preto nestačí len aby podnik robil lepšie to čo robí, ale aby to čo robí robil inak. Ak podnik robí alebo vlastní niečo čo je pre konkurentov ťažko dosiahnuteľné, stáva sa táto skutočnosť konkurenčnou výhodou.

Ak mám podnik dobrú stratégiu, stavia ho to do jedinečnej pozície a odlišuje sa od ostatných. Stratégia ale vyžaduje voľbu. Je potrebné sa rozhodnúť akú konkrétnu hodnotu zaisťovať a komu ju poskytovať. Je to tak z toho dôvodu, že podnik nemôže byť pre všetkých ľudí všetkým a pritom si počínať úspešne. Lenže podniky sa nerady rozhodujú medzi rôznymi variantmi, pretože v tom vidia nebezpečenstvo, a v tom zostáva problém.

V 30. rokoch 20. storočia sa konkurenčnými výhodami a najmä ich zdrojmi zaoberal Joseph Schumpeter. Došiel k záveru, že ak chce podnik v konkurenčnom boji uspieť, musí vyrábať iné veci než vyrábajú konkurenti, alebo musí tie isté veci vyrábať iným spôsobom. Množstvo podnikov sa zameralo práve na prvú časť Schumpeterovho záveru – prinášať na trh nové výrobky, a tým získať trhovú výhodu. Avšak táto výrobová inovácia sa začala dostávať do krízy, označovanej ako závod s časom. Objavovali sa vážne trhliny z niekoľkých dôvodov.

- 1) Fyzický životný cyklus produktu sa začal čoraz viac vzdďaľovať do morálneho životného cyklu. Výrobcovia v snahe zintenzívniť svoj predaj vytvorili fenomén módnych trendov, tzn. aj keď bol výrobok ešte dlhú dobu schopný plniť jeho základnú funkčnosť, z pohľadu spoločenského (morálny cyklus) už nebol „in“. Tak sa výrobcovia dostali pod tlak rýchlej inovácie.
- 2) Budovaná schopnosť imitácie v krátkej dobe ničila náskok inovátorov – priekupníkov. Vďaka tomuto prístupu ohromne prekvitol japonský priemysel v 80. Rokoch. Japonci dokázali vo veľmi krátkom čase imitovať napr. inovačné výstupy amerických podnikov, a navyše to pretransformovali do svojich vlastných výrobných aktivít. Vďaka tomu boli schopní dodať produkt na trh v oveľa kratšom čase než konkurenti.

Táto kríza spôsobila, že výrobová inovácia prestávala byť zárukou získania konkurenčnej výhody.

V 80. Rokoch prišiel Michael Porter s modelom hodnototvorného reťazca, v ktorom ukázal podnikom ako sa brániť pred imitáciou konkurenčnej výhody. Je treba pochopiť podstatu a rolu konkurenčnej výhody v rôznych odvetviach. Jej hľadanie vedie k úspechu i neúspechu. Každý podnik sa musí snažiť dosiahnuť relatívne udržateľnú konkurenčnú výhodu (podnik si môže udržať konkurenčnú výhodu iba po určitú dobu, než ju konkurenti napodobnia) prispôsobovaním sa zmenám a trendom vonkajšieho charakteru a vnútorným schopnostiam a zdrojom a súčasne efektívne formulovať a implementovať stratégie, ktoré na tieto zmeny reagujú (Sedláčková, Buchta, 2006).

4.3.Strategická analýza

Strategická analýza by nám mala dať odpovede na otázky ako sú „Kde sme teraz?“, „Kam smerujeme?“, „Kde chceme byť?“, „Ako sa tam dostať?“.

Strategická analýza zahŕňa analýzu okolitého prostredia, trhu, konkurencie, vnútorných zdrojov a schopností podniku (Košťan, Šuleř, 2002). Jej cieľom je identifikovať, analyzovať a ohodnotiť faktory, o ktorých môžeme predpokladať, že budú mať vplyv na konečnú voľbu cieľov a stratégie. Ďalej je dôležité posúdiť vzťahy a súvislosti, ktoré medzi nimi existujú. Táto činnosť je základom pre posúdenie súčasnej stratégie prípadne rozhodnutia o novej stratégii. Vzhľadom na to, že sa vychádza z odhadov budúcich trendov a javov, je nevyhnutné čo najkvalifikovanejšie analyzovať existujúce trendy, získať čo najviac informácií, ktoré nám môžu pomôcť pri odhadoch a oddeliť krátkodobé javy od javov dlhodobých.

Stratégia nemôže byť založená iba na základe predvídania budúcnosti. Musí budúcnosť sama aktívne vytvárať, a to vo sfére svojich záujmov, tzn. v oboroch, regiónoch, v ktorých chce uspokojovať dopyt. V tomto boji zvíťazí ten, kto si udrží náskok pred prebiehajúcimi zmenami. Stratégia sa musí formulovať s ohľadom na dnešné drsné konkurenčné prostredia, označované aj ako superkonkurencia, megakonkurencia atp. Konkurencia totiž nadobudla globálnu povahu a rivalita medzi konkurentmi má vyššiu intenzitu. Ide viac o zrážku veľkých konkurenčných síl, čiže o konkurenciu niekoľkých silných než o konkurenciu veľkého počtu malých a slabých.

Jedným z omylov, ktorých sa podniky dopúšťajú je snaha o používanie nejakej univerzálnej stratégie. To vedie podniky k skaze, pretože každá stratégia a z nej vyplývajúce strategické ciele musia byť „ šité na mieru“ každému podniku. Z toho vyplýva, že ľahké a všeobecne platné riešenie neexistuje.

S ohľadom na ciele strategickej analýzy môžeme vymedziť dva základné okruhy, na ktoré sa orientuje a to analýza okolitého prostredia podniku a analýza vnútorných zdrojov a schopností podniku. Tieto dve oblasti navzájom súvisia a sú prepojené (Sedláčková, 2000).

4.4. Analýza okolia

Je potrebná k tomu, aby si podnik resp. jeho manažéri boli vedomí vplyvov okolitého prostredia a aby boli informovaní o situácii, v ktorej sa ich podnik nachádza (Košťan, Šuleř, 2002).

Sústredzuje sa na vplyvy jednotlivých zložiek makrookolia a mikrookolia a na ich vzájomné väzby. Analýza okolia by mala mať široký rozsah, pretože s rozvojom vedy, technológií a globálnych aspektov sa význam okolia podstatne rozšíril. Svet je veľmi

dobre prepojený, a čokoľvek sa kdekoľvek stane, premietne sa to do výsledkov ktoréhokoľvek podniku.

Okolie podniku tvoria prvky ako štátne orgány, legislatíva, finančné inštitúcie, zákazníci, konkurencia i dodávatelia. Je dôležité analyzovať čo okolie umožňuje, čo podporuje. Okolie udáva všeobecné „pravidlá hry“.

Hoci okolie nastavuje podniku určité mantinely nie je úplne nedotknuteľné a podnik naň môže čiastočne pôsobiť. Sféra ovplyvniteľného okolia závisí na:

- Vzdialenosti okolia od podniku. Čím ďalej je prvok okolia od kontaktu s podnikom (priameho aj čiastočného), tým je horšie ovplyvniteľný. Podnik dokáže ovplyvniť chovanie svojich dodávateľov či zákazníkov, ale ťažko ovplyvní vládne inštitúcie (napr. rozhodnutie o dotáciách alebo výdajoch na vývoj).
- Veľkosti podniku. Veľké podniky dokážu presadiť svoje dohodovacie schopnosti aj na vyššej úrovni než je najbližšie okolie. Vlády jednotlivých krajín často pretláčajú požiadavky lobbingových podnikov, ktoré vytvárajú významné percento hrubého domáceho produktu, i nad národnú úroveň.

Okolie, v ktorom sa podniky nachádzajú je turbulentné a vývoj sa môže v priebehu času meniť, prípadne sa môžu objaviť úplne nové faktory. Úlohu tu môže zohrať aj fakt, že manažéri často uvažujú v rámci vžitých paradigmat, venujú pozornosť len aspektom, ktoré sa v minulosti ukázali ako dôležité a nezaoberajú sa tým čo by sa mohlo ukázať ako významné v budúcnosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

4.5. Analýza makrookolia

Makrookolie predstavuje politický, ekonomický, sociálny a technologický rámec, ktorý zahŕňa také vplyvy ako je politická stabilita, miera inflácie, dovozné obmedzenia, technologické inovácie či demografický pohyb populácie v danej oblasti.

Podmienky makrookolia vznikajú mimo podnik a zvyčajne bez ohľadu na jeho chovanie. Podnik prakticky nemá bezprostrednú aktívnu možnosť toto okolie ovplyvniť (s výnimkou veľkých podnikov), môže však naň svojimi rozhodnutiami reagovať (Sedláčková, 2000).

V tejto oblasti sa používajú dve metódy, a to PEST analýza a metóda „4C“.

PEST analýza sa zaoberá analýzou politických, ekonomických sociokultúrnych a technologických vplyvov makrookolia.

Metóda „4C“ je zameraná a analýzu globalizačných trendov ale i lokálnych podmienok (Sedláčková, Buchta, 2006).

Pest analýza

Názov PEST pozostáva zo začiatočných písmen štyroch skupín vonkajších faktorov, ktoré tvoria základ tejto analýzy:

Politické,
Ekonomické,
Sociálnokultúrne,
Technologické.

Niekedy sa tento model rozširuje o legislatívnu oblasť a je označovaný ako SLEPT analýza (Košťan, Šuleř, 2002).

Každá skupina faktorov v sebe ďalej zahŕňa radu faktorov makrookolía, ktoré odlišnou mierou pôsobia na konkrétne podniky. Je dôležité uviesť, že každý podnik je špecifický a pre každý podnik sú dôležité iné faktory (Sedláčková, Buchta, 2006).

Politické a legislatívne faktory

Do tejto skupiny môžeme zaradiť zahraničnú a národnú politickú situáciu, členstvo v EU a pod. Tieto faktory môžu podniku priniesť mnohé príležitosti, alebo ich môžu naopak ohroziť.

Každého podniku sa týkajú tiež politické obmedzenia, a to vo forme daňových zákonov, protimonopolných zákonov, cenovej politiky, exportu, importu a ďalšej rade aktivít, ktoré sú zamerané na ochranu zamestnancov, spotrebiteľov, životného prostredia, domácich podnikov atď.

Ďalej je treba spomenúť existenciu množstva zákonov, právnych noriem a vyhlášok, ktoré upravujú samotné podnikanie.

Pre národné podniky, ktorých aktivity miera za hranice krajiny sú dôležité politické vzťahy s ostatným svetom. Ekonomickú aktivitu môžu ovplyvniť aj výsledky volieb v zahraničí, môže sa to prejavovať pri rozhodnutí o tom, s akou krajinou bude podnik spolupracovať (Sedláčková, Buchta, 2006).

Pre účely bakalárskej práce sú z tejto skupiny faktorov vybrané nasledujúce:

- politická stabilita
- daňová politika
- pracovné právo

- hygienické požiadavky

Ekonomické faktory

Sú charakterizované ekonomickým rozvojom a stavom ekonomiky. Základné indikátory, ktoré bezprostredne vplyvajú na plnenie cieľov podniku sú miera ekonomického rastu, úroková miera, miera inflácie, daňová politika, nezamestnanosť, spotreba, cena a dostupnosť energií.

Ekonomický rast zvyšuje spotrebu a príležitosti na trhu. Úroveň úrokovej miery ovplyvňuje výnosnosť podniku, skladbu použitých finančných prostriedkov, investičnú aktivitu podniku resp. jeho rozvoj. Jedným zo základných ukazovateľov stability ekonomického vývoja je miera inflácie. Vysoká miera inflácie môže negatívne pôsobiť na intenzitu investičných činností.

Ďalším faktorom je devízový kurz, ktorý je podstatný predovšetkým pre konkurencieschopnosť na zahraničných trhoch.

Dopyt štátu po určitých výrobkoch a službách môže vytvoriť alebo obmedziť trhové príležitosti podniku. Aj štát môže na trhu vystupovať ako konkurent a schopnosť podniku predvídať jeho zámery a stratégie môže zabrániť nepríjemnej konfrontácii (Sedláčková, Buchta, 2006).

Analýza ekonomických faktorov je zameraná na:

- inflácia
- nezamestnanosť
- priemerná mzda
- kúpna sila

Sociálne faktory

Demografická štruktúra obyvateľstva vytvorila podmienky pre rozvoj kozmetického priemyslu v oblasti mladej aj seniorskej populácie.

Starnutie obyvateľstva vytvára príležitosti pre oblasti týkajúce sa zdravia či starostlivosti o seniorov.

Životný štýl obyvateľstva sa prejavuje v spôsobe trávenia voľného času, spôsobe obliekania sa, stravovania sa, starostlivosti o fyzickú kondíciu a pod. Dôležitú úlohu hrá určite tiež úroveň vzdelania, životné hodnoty, rodina, priatelia.

Vzhľadom k globálnemu otepľovaniu sa pre podniky stáva dôležitá aj oblasť životného prostredia. Podniky musia meniť svoje výrobky, technologické postupy, musia zaistiť ekologickú likvidáciu odpadu a pod. (Sedláčková, Buchta, 2006).

Zo skupiny sociálnych faktorov sú vybrané nasledujúce:

- demografický vývoj obyvateľstva
- životný štýl
- vzdelanosť zamestnancov

Technologické faktory

Aby sa podnik nestal zaostalým a preukazoval aktívnu inovačnú činnosť musí byť informovaný o technických a technologických zmenách, ktoré prebiehajú v okolí. Analýza technických a technologických zmien predstavuje štúdiu očakávaných vplyvov nových technológií na okolie i na konkurenčnú pozíciu. Príkladom môže byť povinnosť podnikov investovať do technológií chrániacich životné prostredie.

Táto oblasť sa zamerala na:

- rýchlosť zastarávania

Nie je nutné analyzovať všetky faktory, pretože to nie je cieľom PEST analýzy. Na konkrétny podnik má totiž vplyv len niekoľko z najdôležitejších indikátorov a na tie sa treba zamerať. Je tiež zrejmé, že jednotlivé vplyvy sa budú v priebehu času meniť a bude sa meniť aj ich váha dopadu na podnik. Preto je potrebné ich priebežne sledovať a vyhodnocovať.

Tento prístup určuje kľúčové trendy a zaujíma sa o to, aké vonkajšie vplyvy budú pôsobiť na podniky a aké budú odlišnosti (Sedláčková, Buchta. 2006).

Vyššie uvedené faktory v jednotlivých oblastiach sú vybrané na základe konzultácie s vedením firmy.

4.6. Analýza mikrookolía

Mikrookolie podniku je predstavované predovšetkým odvetvím, v ktorom podnik operuje a bezprostrednými konkurenčnými silami. Táto analýza predstavuje zásadnú časť strategickej analýzy (Sedláčková, 2000).

Analýza konkurencie

Každý podnik zastáva určitú konkurenčnú pozíciu, ktorá vyplýva zo vzťahu k jeho konkurentom. Preto je veľmi dôležité a cenné dôkladne poznať kľúčových konkurentov, ich stratégiu, špecifické predpoklady, výhody a nevýhody konkurenčných produktov a zaoberať sa ich nákladovým postavením (Sedláčková, Buchta, 2006).

Znalosť konkurentových zámerov pomôže podniku odhadnúť ako by konkurent reagoval na prípadnú strategickú zmenu. Určité strategické zmeny, ktoré podnik v rámci zlepšenia svojej situácie urobí ovplyvňujú rozličnou mierou aj jeho konkurentov (Porter, 1994).

Základné kroky pri analýze konkurentov sú nasledujúce:

- Identifikovať súčasných i potenciálnych konkurentov.
- Vypracovať konkurenčný profil najbližších konkurentov, a to prostredníctvom analýzy ich budúcich cieľov, stratégie, predstavy o konkurentoch a odvetví, nákladového postavenia a určenia ich konkurenčnej výhody.
- Predpovedať pravdepodobný profil reakcie konkurentov.

Pri identifikácii súčasných a potenciálnych konkurentov by sme mali zvažovať nasledovné:

- Čím podobnejšie je poslanie podnikov v okolí tomu nášmu, tým pravdepodobnejšie budú vystupovať v roli konkurenta.
- Aká je porovnateľnosť a zastupiteľnosť výrobkov. Pokiaľ je úroveň zastupiteľnosti výrobkov vysoká povedie to k konkurenčnému boju o zákazníka.
- Z dlhodobého hľadiska je podstatná otázka ako sú ostatné podniky zviazané s odvetvím (Sedláčková, Buchta, 2006).

Analýza tých najvýznamnejších konkurentov, či už existujúcich alebo potenciálnych podniku posluží aj ako podstatný vstup pri prognóze budúcich podmienok v odvetví (Porter, 1994).

Medzi základné faktory, ktoré určujú prednosti a nedostatky konkurentov patria faktory:

Trhové :

- šírka sortimentu,
- kvalita produktov,
- cenová politika,
- služby,
- marketing,

- distribúcia.

Finančné :

- finančná situácia,
- náklady,
- likvidita,
- štruktúra kapitálu.

Ľudské:

- kvalifikačná štruktúra pracovníkov,
- štýl vedenia ľudí,
- lojalita ľudí.

Technologické:

- flexibilita,
- výrobné kapacity,
- inovácie,
- patenty a licencie,
- suroviny a energie.

Organizačné:

- systém riadenia,
- systém komunikácie v podniku,
- organizačná štruktúra (Košťan, Šuleř, 2002).

Pre účely bakalárskej práce sú vybrané nasledovné kritéria:

- kapacitu
- interiér
- obsluhu
- ponuka jedál
- ceny jedál
- bowling – cena, počet dráh, systém ovládania
- ďalšie služby

4.7.SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý nástroj zameraný na charakteristiku kľúčových faktorov ovplyvňujúcich strategické postavenie podniku (Sedláčková, 2000).

SWOT je skratkou anglických slov:

Strenghts (prednosti, silné stránky)

Weaknesses (nedostatky, slabé stránky)

Opportunities (príležitosti)

Threats (hrozby)

Prednosti sú všetky pozitívne vnútorné podmienky, zdroje alebo schopnosti, ktoré umožňujú podniku získať konkurenčnú výhodu. Príkladom môže byť vyspelá technológia, distribučné kanály, kvalitnejší materiál alebo vyspelý tím manažérov.

Nedostatky predstavujú negatívne vnútorné podmienky. Môže to byť finančné zaťaženie, zastarané stroje, manažéri s nedostačujúcimi schopnosťami, absencia nevyhnutných zdrojov a pod.

Príležitosti sú podmienky v okolitom prostredí podniku, ktoré sú pre výstupy podniku priaznivé. Príležitosti by sme nemali posudzovať len zo súčasných podmienok ale hlavne z hľadiska dlhodobého vývoja prostredia.

Hrozby sú nepriaznivo pôsobiace podmienky v okolí podniku, a to ako súčasné tak aj budúce. Nepriaznivou podmienkou môže byť napríklad vstup nového konkurenta, pokles zákazníkov a pod (Košťan, Šuleř, 2002).

SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky podniku a porovnáva ich s hlavnými príležitosťami a hrozbami z okolia.

Niekedy býva ťažké určiť či daný jav predstavuje príležitosť alebo hrozbu a či daná charakteristika podniku je prednosť alebo nedostatok. Ohrozenie sa totiž za určitých podmienok môže zmeniť na príležitosť, slabá stránka na silnú a naopak.

Obvyklý postup pri realizácii SWOT analýzy je nasledovný:

- 1) Identifikovať kľúčové zmeny v okolí podniku, pričom by sa mala venovať zvláštna pozornosť hybným zmenotvorným silám (noví zákazníci a spôsob užívania výrobu, výrobné inovácie, zmeny technológie, vstup alebo odchod veľkej

- 2) spoločnosti...) a kľúčovým faktorom úspechu (oblasť technológie, oblasť výroby, oblasť distribúcie, oblasť marketingu...).
- 3) Identifikovať jednotlivé silné a slabé stránky podniku ako i potenciálne hrozby a príležitosti.
- 4) Posúdiť vzájomné vzťahy silných a slabých stránok a hlavných zmien v okolí podniku. Možno k tomu použiť diagram SWOT analýzy.

Diagram SWOT analýzy je prehľadný a systematický a pozostáva z kombinácie potenciálne príležitostí a hrozieb spolu so silnými a slabými stránkami podniku, pričom tak vznikajú štyri rôzne vzorové situácie, ktoré sa môžu stať určitou orientáciou pri voľbe strategickej varianty (Sedláčková, 2000).

Prvý kvadrant je to najpriaznivejší kvadrant. Podnik sa stretáva s niekoľkými externými príležitosťami, ktoré sú v súlade s jeho silnými stránkami, ktoré umožňujú využitie týchto príležitostí. Výsledkom je rastovo až agresívne orientovaná stratégia, označovaná tiež ako stratégia „max-max“ SO (strengths a opportunities).

Druhý kvadrant – tu sa stretávajú silné stránky podniku s hrozbami. Výsledkom je diverzifikačná stratégia alebo stratégia „min-max“ ST (strengths a threats), ktorá predpokladá maximalizáciu silných stránok a minimalizáciu ohrozenia.

Tretí kvadrant – v tomto kvadrante sa podniku na trhu naskytujú mnohé príležitosti, avšak je neschopný ich využiť kvôli množstvu svojich slabých miest. Ide o stratégiu turnaroundu alebo stratégiu „max-min“ OW (opportunities a weaknesses), ktorá spočíva v eliminácii slabých stránok a vo väčšom využití trhových príležitostí.

Štvrtý kvadrant je najmenej priaznivý. Je to situácia kedy v podniku prevládajú slabé stránky a zároveň musí podnik čeliť množstvu rizikových faktorov z okolia. Táto stratégia sa označuje ako obranná (defenzívna) alebo stratégia „min-min“ WT (weaknesses a threats) a zameriava sa na minimalizáciu slabých stránok a minimalizáciu rizík (Sedláčková, 2000).

Po dokončení SWOT analýzy sú manažéri schopní posúdiť súčasnú pozíciu ich podniku a pripraviť podnik pre budúcnosť. Ak sa táto analýza prevádza periodicky môže poskytovať informácie o tom, ktoré oblasti už stratili význam pre spoločnosť alebo naopak nadobudli význam (Košťan, Šuleř, 2002).

5.Praktická časť

V praktickej časti mojej práce budem robiť analýzu makrookolía, k čomu využijem PEST analýzu. Prostredníctvom tejto analýzy zistím aké faktory z okolitého prostredia najviac ovplyvňujú ZC Zuzana a aké príležitosti a ohrozenia makrookolie podniku prináša.

V ďalšej časti sa budem venovať mikrookolíu, a to prostredníctvom analýzy konkurencie. Tá spočíva vo vymedzení určitého priestoru, v ktorom budem hľadať najvýznamnejších konkurentov a vzájomne ich porovnávať podľa stanovených kritérií.

Výsledky týchto analýz použijem pre tvorbu SWOT analýzy, ktorá predstavuje posledný krok praktickej časti. Z informácií zistených prostredníctvom PEST analýzy a analýzy konkurencie identifikujem silné a slabé stránky ZC Zuzana, resp. jeho predností a nedostatkov.

5.1. PEST analýza

PEST analýza je zameraná na štyri základné skupiny faktorov , a to politické a legislatívne, ekonomické, sociokultúrne a technologické. Každá z týchto štyroch častí PEST analýzy zahŕňa ďalšiu radu faktorov makrookolía, ktoré rôznou mierou ovplyvňujú jednotlivé podniky.

Pre účely tejto práce si zvolím z jednotlivých oblastí tie faktory, ktoré sa priamo dotýkajú sledovaného ZC Zuzana. Obsah poznámok k zvoleným faktorom sa opiera o nasledovné pramene: internetové stránky Ministerstva práce a sociálnych vecí, internetové stránky Českého štatistického úradu, Finanční noviny a články zamerané na oblasť financií a podnikania.

Oblasť politických a legislatívnych faktorov:

- Politická stabilita – na základe práve vyhodnocovanej ankety medzi mnohými manažérmi, ktorí sú nominovaní na udelenie ceny Manažer roku 2009 vyplýva, že až dve tretiny domácich manažérov pokladajú v súčasnosti za najväčší problém v Českej republike politickú neistotu a stav spoločenskej morálky.

Je zaujímavé, že jednotliví manažéri sa nestážujú na dopady hospodárskej krízy ale poukazujú na upadajúci stav spoločnosti a najmä politickej elity a jej morálnych

vlastností. Všetko to podčiarkuje fakt, že politická elita neprejavuje výraznú snahu riešiť tento problém a zabezpečiť fungovanie štátu.

Aj napriek tomu, že sa záujem investorov o Českú republiku medziročne zvýšil, poukazujú investori na potrebu zvýšiť politickú stabilitu.

Vzhľadom k danej situácii bude podľa slov manažérov klesať verejná spotreba, spotreba domácností, investície podnikov a jediným aspektom, ktorý potiahne prípadný slabý rast ekonomiky (okolo 1%) bude export. To však nebude stačiť k obnove tvorby pracovných miest, nezamestnanosť bude, aj keď len pomaly, stúpať a môže dosiahnuť až 11%. Čo sa týka bankového sektoru ten nebude schopný zaistiť dostatočnú expanziu úverových zdrojov aby mohol podporovať nové investície a taktiež neporastie ani objem úverom pre podniky.

Myslím si, že sú to dôležité fakty pre všetky podniky pretože stav politickej situácie resp. stability viac či menej ovplyvňuje všetkých podnikateľov v každom odvetví, viz [1].

- Daňová politika – v Európskej únii súčasné platné pravidlá týkajúce sa sadzieb DPH hovoria, že členské štáty musia na výrobky a služby udeliť minimálne 15% sadzbu DPH. V tomto pravidle existujú výnimky u tzv. základných komodít a služieb (zaraďujú sa sem napr. lieky a niektoré služby náročné na pracovnú silu). Na ne môžu členské krajiny uvalovať zníženú 5% sadzbu.

Hlavný a aktuálny problém, ktorý vyplýva z tohto terajšieho systému je jeho nejednotnosť, pretože nie všetky krajiny udelili spomínanú zníženú sadzbu na rovnaké komodity a služby. Z toho dôvodu chce Európska únia zjednotiť sadzby DPH pre všetky krajiny, viz [2].

Otázkou zostáva či by sa DPH zjednotila na vyššiu alebo nižšiu úroveň než je v ČR v súčasnosti.

Prvý prípad, kedy by bola DPH zjednotená na vyššiu úroveň by mohol eventúálne v určitej miere ohroziť podniky, čiže aj ZC Zuzana. V dôsledku zvýšenia DPH by podnik zvýšil ceny jedál, čo by mohlo spôsobiť zníženie počtu zákazníkov. Časť zákazníkov by prestala navštevovať podnik úplne lebo by si uvedomili, že im na to nevytvárajú finančné prostriedky a je pre nich lacnejšie sa najesť doma. Iná časť zákazníkov, ktorí mali vo zvyku navštevovať podnik pravidelne a často by znížila, častosť a počet návštev, a to zasa z dôvodu nedostatočných finančných prostriedkov.

Obe situácie by viedli k určitým stratám na tržbách.

Druhým prípadom je žeby sa DPH zjednotila na nižšiu úroveň čo by mohlo byť pre podnik príležitosťou. Podnik by mohol znížiť ceny ponúkaných produktov čo by viedlo k opačnej situácii ako v prvom prípade. Okrem stávajúcich zákazníkov, ktorí by napr. začali podnik navštevovať ešte častejšie, by do podniku prišli noví zákazníci, ktorých by znížené ceny prilákali.

Tento scenár by určite zvýšil tržby podniku.

- Pracovné právo – zaoberá sa vzťahmi medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Jeho základnými prameňmi sú Zákonník práce, zákon o zamestnanosti, o kolektívnom vyjednávaní, o mzde.

Dôležitá oblasť, ktorú pracovné právo definuje je bezpečnosť práce. Povinnosti sú tu uložené nielen zamestnávateľovi ale aj zamestnancom, ktorí sa na zaistení bezpečnosti práce aktívne podieľajú.

Oblasť bezpečnosti práce sa zaoberá povinnosťami zamestnávateľa v tomto smere, právami a povinnosťami zamestnancov, výchovou zamestnancov k bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci, definuje ochranné pracovné pomôcky, pracovné odevy a obuv, umývacie, čistiacie a dezinfekčné prostriedky a ochranné nápoje. Ďalej je zameraná na požiadavky na bezpečnosť vybraných strojov a zariadení, ktoré sa používajú najmä v stravovacích službách.

Rieši aj pracovné úrazy, ich evidenciu, prešetrovanie a odškodňovanie zamestnancov pri pracovnom úraze.

Všetky spomínané aspekty sú upravované v Zákonníku práce a v celej rade súvisiacich právnych predpisov k zákonníku práce.

Je to oblasť, ktorá je dôležitá aj pre náš sledovaný podnik. Bezpečnosť zamestnancov pri práci nemôže byť ľahostajná žiadnemu zamestnávateľovi a pri porušení daných predpisov musí zamestnávateľ niesť následky.

- Hygienické požiadavky – súčasná legislatíva ukladá od 1. 5. 2004, čiže od vstupu ČR do Európskej únie, povinnosť zaviesť systém kritických bodov (HACCP) všade tam, kde sa vyrábajú pokrmy, čiže aj do reštaurácií. Tento systém sa zaoberá možnými zdravotnými dôsledkami výroby pokrmov preventívne. Všade tam, kde

by mohlo pri manipulácii s tovarom, surovinami, pri príprave jedál alebo pri expedícii dôjsť k ohrozeniu zdravia stravníka sa zavádza kritický bod.

Hlavné zásady pre stanovenie kritických bodov sú doporučené medzinárodným štandardom Codex Alimentaris.

V praxi to pre reštaurácie znamená, že si musia zvyknúť na istý poriadok, na povinnosť dokladovať kontrolnú činnosť svojich podriadených, na dodržiavanie hygienických predpisov, zavedenie interných postupov pri výrobe (doložiť používané receptúry), stanoviť postup pre sanitáciu, skladovanie, prevádzku, krízové postupy (v prípade požiaru). Je dôležité aby si podnik stanovil taký systém aby ho mohli zamestnanci dodržiavať.

Správne dodržiavanie výrobných praxe vedie k minimalizácii kritických bodov, čím redukuje zdravotnú nezávadnosť pokrmov, viz [3].

Oblasť ekonomických faktorov:

- Inflácia – infláciu môžeme charakterizovať ako všeobecný rast cenovej hladiny v čase, to znamená, že vyjadruje mieru znehodnotenia meny vo vymedzenom časovom období. Štatistické vyjadrenie inflácie vychádza z merania čistých cenových zmien a to prostredníctvom indexov spotrebiteľských cien. Cenové indexy dávajú do pomeru úrovní cien spotrebného koša reprezentatívnych výrobkov a služieb, a to v dvoch porovnávaných obdobiach.

Priemerná ročná miera inflácie – predstavuje percentnú zmenu priemernej cenovej hladiny za posledných 12 mesiacov oproti priemeru predchádzajúcich 12 mesiacov.

Inflácia ovplyvňuje podnik v tom ohľade, že zákazník si napr. za 1000 Kč môže kúpiť menej produktov než v minulosti. Čiže napr. keď príde zákazník do podniku a chce sa zabaviť, potom sa najesť, k jedlu si kúpi nejaký nápoj, prípadne má chuť ešte na dezert minie určite oveľa viac peňazí než dajme tomu pred pár rokmi.

Takisto inflácia ovplyvní podnik aj z opačného pohľadu, keď si podnik nakupuje suroviny na výrobu. V minulosti určite nakúpil za rovnakú čiastku viac ako dnes, viz [4].

Rok

95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09
9,1	8,8	8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0

Tab. 5.1.

- Nezamestnanosť – Moravskoslezský kraj má v súčasnosti cca 2 250 000 obyvateľov, z toho cez 890 000 je v produktívnom veku. Po rozsiahlej reštrukturalizácii hospodárstva (90. roky a začiatok nového tisícročia) nastalo v Moravskoslezskom kraji obdobie prudkého ekonomického rozvoja, vďaka čomu klesla nezamestnanosť z neuveriteľných 16% vo februári 2004 na 7,7% v októbri 2008.

Avšak vplyv celosvetovej hospodárskej krízy tento pozitívny vývoj narušil. Spôsobilo to nárast nezamestnanosti, do februára 2010 narástol počet evidovaných uchádzačov o zamestnanie na 86 152 ľudí.

V marci tohto roku zaznamenali úrady práce konečne pokles nezamestnanosti a miera nezamestnanosti sa tak znížila o 0,2 percentného bodu na 12,7%.

Na znižovanie nezamestnanosti mali veľký vplyv sezónne práce, ktoré už boli zahájené a tiež verejne prospešné práce financované úradmi práce.

Zvýšená nezamestnanosť ovplyvnila tiež rekvalifikačné kurzy, ktorých sa zúčastnil veľký počet uchádzačov o zamestnanie, a tí sa tak neradili medzi dosiahnuteľných uchádzačov čo tiež malo vplyv na zníženie miery nezamestnanosti, viz [5].

Pre podnik z toho vyplýva, že keď miera nezamestnanosti klesá, zvyšuje sa tak počet zamestnaných, ktorí disponujú relatívnym dostatkom finančných prostriedkov a môžu si tak dovoliť utrácať viac než nezamestnaní, ktorí sú závislí iba na výške podpory v nezamestnanosti a budú tak utrácať iba na základné potreby, ku ktorým návšteva zábavného centra určite nepatrí.

Na druhej strane vysoká nezamestnanosť predstavuje pre podnik široký výber potenciálnych zamestnancov, v prípade, že by podnik hľadal ľudí na obsadenie voľných pracovných miest.

- Priemerná mzda – podľa údajov Českého štatistického úradu priemerná hrubá mzda v Moravskoslezskom kraji v minulom roku vzrástla o 2,9 % na 21 524 Kč. V priemeru zarábali ľudia o 612 Kč viac než v roku 2008. V merítke

celorepublikového priemeru je priemerná mzda v podnikoch severnej Moravy o Slezska o 2000 Kč nižšia.

V minulom roku vyplátili zamestnávateľia Moravskoslezských podnikov na mzdách 103,8 miliárd Kč. Táto čiastka bola o 2,7 miliardy nižšia než v roku 2008. Dôvody boli najmä dopady hospodárskej krízy – prepúšťanie zamestnancov a znižovanie mzdových nákladov podnikov.

Počet zamestnancov v podnikoch klesol v roku 2009 o 22 500 na 387 000 osôb.

V celorepublikovom rebríčku sú platy v Moravskoslezskom kraji na piatom mieste, viz [6].

	2008	2009	Rozdiel 2008/2009 v %	IV. Q 2009
Kraj	20 912	21 524	+ 2,9	23 735
Priemer ČR	22 691	23 598	+ 4,0	25 752

Tab. 5.2. Vývoj priemernej mzdy v Moravskoslezskom kraji a v ČR

Priemerná mzda hovorí o tom s akým množstvom finančných prostriedkov v priemere disponuje obyvateľstvo. Pokiaľ priemerná mzda klesá ľudia majú menej finančných prostriedkov, ktoré vynakladajú predovšetkým na uspokojenie základných potrieb a sú menej ochotní utrácať financie na zábavu, návštevu pohostinských zariadení a pod.

- Kúpna sila – kúpna sila je ekonomický termín, ktorý je ťažko definovať, pretože sa vyskytuje v rozličných súvislostiach a zakaždým sa dá vyložiť trochu inak.

Laici si tento termín spájajú s kúpnu silou obyvateľstva, zatiaľ čo ekonómovia hovoria o kúpnej sile peňazí či mien.

Všetky spomenuté spojenia majú za cieľ nejakým spôsobom vyjadriť schopnosť nakúpiť určitý tovar či služby v závislosti na určitej veličine (môže ňou byť čas alebo nejaká definovaná skupina ľudí).

Z minuloročného prieskumu spoločnosti Incoma Research vyplýva, že v ČR majú najnižšiu kúpnu silu obyvatelia Moravskoslezského kraja, činí 90,4 % celoštátneho priemeru. Je to spôsobené najmä tým, že Moravskoslezský kraj dlhodobo vykazuje jednu z najnižších priemerných miezd v ČR.

Naopak najlepšie je na tom z tohto pohľadu Praha, kde je ukazovateľ kúpnej sily takmer 33 percentných bodov nad celoštátnym priemerom, viz [7].

Na základe tohto faktoru môžeme určiť, ktoré oblasti sú pre podniky viac priaznivé a ktoré menej. Určite bude pre podnik výhodnejšie realizovať svoju činnosť v kraji kde je kúpna sila obyvateľstva vyššia, pretože to znamená, že ľudia tam majú vyššie mzdy, viac finančných prostriedkov, ktoré môžu vynakladať na rôzne druhy produktov a služieb. Z tohto pohľadu Moravskoslezský kraj nie veľmi atraktívny.

Oblasť sociokultúrnych faktorov:

- Demografický vývoj populácie – v súčasnosti dochádza k starnutiu populácie a podľa rôznych prognóz a štatistík bude tento trend starnúcej populácie pokračovať aj do budúcnosti. Je to spôsobené najmä tým, že súčasní mladí ľudia sa viac zameriavajú na štúdium, budovanie pracovnej kariéry, a tak si zakladajú rodiny v čoraz neskoršom veku. Ďalším dôvodom je aj fakt, že pokiaľ si dnes chce mladý pár založiť rodinu musia byť obaja naozaj dostatočne ako finančne tak aj materiálne zabezpečení, pretože v súčasnej politickej situácii nemajú vôbec žiadnu podporu. Z toho nám vyplýva, že vek prvorodičiek sa neustále zvyšuje vďaka čomu je na svete čoraz viac starých ľudí oproti deťom.

Myslím si, že starnutie populácie ZC Zuzana ani iné obdobné podniky neohorozí. Trend západných krajín sa totiž dostal už aj k nám, starší ľudia už nesedia len doma s deťmi a vnúčatami ale tiež navštevujú zábavné a stravovacie podniky aby sa zabavili s priateľmi podobne ako mladí.

- Životný štýl – súčasný životný štýl určite podporuje všetky podniky poskytujúce najrôznejšie druhy služieb, vrátane zábavy a stravovacích služieb. Tento trend udávajú v rozhodujúcej miere mladí ľudia, ktorí sa potrebujú neustále zabávať, všetok voľný čas trávia s priateľmi v rôznych podnikoch a dávajú tak príležitosť pre expanziu zábavného priemyslu. No ako som sa už vyššie zmienila dnes sa už k nim pridáva aj strašia časť populácie. Zábavný priemysel sa podľa mňa rozrastá v obrovskej miere a najmä veľké mestá ponúkajú nespočetné množstvo príležitostí na zábavu a trávenie voľného času.

Preto si myslím, že súčasný trend životného štýlu predstavuje príležitosť aj pre náš sledovaný podnik, a to aj vďaka už spomínanému umiestneniu. Blízkosť pomerne

veľkého sídliska a rodinných domov nasvedčuje tomu, že v danej lokalite býva veľa mladých ľudí, ktorí využívajú práve služieb ZC Zuzana.

- Vzdelanosť zamestnancov – pre podnik je určite viac ako dôležité mať zamestnancov, ktorí sú v danom obore dostatočne vzdelaní, k práci pristupujú profesionálne, ochotne, sú milí a pozorní k zákazníkom. Všetky tieto aspekty sa totiž prejavia v kvalite poskytovaných služieb a produktov, a tiež na spokojnosti zákazníka. Zákazníci sa radšej vracajú tam, kde boli spokojní jednak s kvalitou produktu a jednak s kvalitou obsluhy a ďalších služieb.

Oblasť technologických faktorov:

- Rýchlosť zastarávania – v našom prípade sa to týka predovšetkým vybavenia kuchyne. Dnešná pokročilá moderná doba ponúka široký sortiment rôznych elektrospotrebičov – výkonné umývačky riadu, ktoré sú schopné dokonale umyť aj veľmi mastný či dokonca pripálený riad, výkonné kuchynské roboty s rozličnými nastaveniami, malé pekárnice na pečenie domáceho pečiva, mikrovlnné rúry, sporáky, fritézy. Používanie takéhoto moderného vybavenia sa nielenže odrazí na kvalite produktu ale hlavne to ušetrí čas zamestnancov, ktorí sú následne schopní v kratšom časovom horizonte urobiť viac práce.

Ďalej sa táto oblasť týka aj zariadení ako sú chladničky či mraziace boxy. Nové a moderné sú šetrnejšie pretože spotrebúvajú menej energie, a tým znižujú náklady podniku na energie.

5.2. Analýza konkurencie

Ako som už predtým spomínala zábavné centrum Zuzana má prevádzku v Ostrave-Porube. Preto som hlavných konkurentov hľadala v tejto časti mesta. Zistila som, že sa tu nachádzajú dva podniky, ktoré majú rovnaké zameranie ako ZC Zuzana.

Sú to Bowling Sky, ktorý sa nachádza v podstate v tesnej blízkosti ZC Zuzana (areál Vltava) a zábavné centrum Koruna. To sa nachádza vo viac frekventovanej časti Poruby, čiže v relatívne lepšej lokalite.

Oba tieto konkurenčné podniky poskytujú rovnako ako ZC Zuzana stravovacie služby a zábavu.

Okrem nich je v tejto časti Ostravy mnoho ďalších podobných zariadení, ale myslím si, že pre sledovaný podnik nepredstavujú ohrozenie alebo konkurenciu.

Pre ďalšiu analýzu som si stanovila päť kritérií, podľa ktorých som porovnávala a hodnotila jednotlivé zariadenia navzájom.

Sú to:

- kapacita,
- interiér,
- obsluha,
- ponuka jedál,
- ceny jedál,
- bowling – cena, počet dráh, systém ovládania,
- ďalšie služby.

Ako prvé budem analyzovať a hodnotiť zábavné centrum Zuzana.

Ako som už v kapitole o predstavení podniku uvádzala v tomto zariadení sa nachádzajú dve reštaurácie, z toho jedna, reštaurácia Kuželna, sa nachádza na prízemí a druhá, reštaurácia Bowling, sa nachádza na prvom poschodí. Ich spoločná kapacita je cca 230 osôb. Okrem toho v letnom období je možnosť využitia terasy na poschodí a terasy pred vchodom do podniku, ktorá ma kapacitu cca 70 osôb. Myslím si, že práve táto veľká kapacita je ich najväčšia konkurenčná výhoda, pretože tento faktor využíva množstvo veľkých podnikov (s počtom zamestnancov cca 300 – 1000 ľudí) na organizovanie firemných večierkov, akcií a pod. Môžem všeobecne spomenúť napríklad rôzne stavebné spoločnosti, reklamné agentúry, počítačové spoločnosti, nemocničné zariadenia, poisťovne, jedna veľké realitné kancelárie, mestské úrady, dopravné spoločnosti, vo veľkej miere základné školy, finančné inštitúcie, odborové organizácie atď.

Ako som už spomínala interiér oboch reštaurácií v ZC Zuzana má motív starodávneho hradu a prevažná časť celého interiéru je tvorená dreveným obkladom a v „hladomorni“ samozrejme tehliami. Celkovo prostredie vo vnútri podniku pôsobí upravené, čisto a hlavne veľmi príjemne (aj keď sedíte práve v „hladomorni“) a myslím si, že zákazníci majú veľa dôvodov na to aby tam chodievali opakovane.

K celkovému príjemnému dojmu prispieva aj obsluha. Čašníci a servírky pristupujú k zákazníkom profesionálne, sú milí, sympatickí a ochotní. Takisto i vybavenie objednávky jedla je pomerne rýchle, aj keď to samozrejme závisí na mnohých faktoroch ako sú aktuálny počet hostí v reštaurácii, náročnosť jedla na prípravu a pod.

Čo sa týka samotnej ponuky jedál tak si myslím, že je pomerne široká. Jedálny lístok ponúka polievky, bezmäsité i mäsité jedlá (kuracie, hovädzie, bravčové mäso) , ryby, šaláty, zmrzlinové poháre a rôzne druhy tzv. chuťoviek.

Ceny jedál sú podľa môjho úsudku relatívne nízke a dostupné pre všetkých. Pohybujú sa v rozmedzí od cca 80 Kč do cca 265 Kč.

Prejdime teraz na zhodnotenie ponúkanej zábavy. Zábavné centrum Zuzana má k dispozícii sedem bowlingových dráh. Sú vybavené automatickým zdvíhaním kolkov a skóringovým systémom Qubica. Hráči si môžu sami na ovládacom paneli zvoliť vlastné nastavenie a po skončení požiadať a vytlačenie svojej hry.

Ceny bowlingu sú nasledovné:

Ne - Št: 11.00-15.00 h 150 Kč

Ne - Št: 15.00-01.00 h 190 Kč

Pi - So: 11.00-15.00 h 190 Kč

Okrem bowlingu tu nájdeme aj ďalšie druhy zábavy a to kolky (v reštaurácii Kuželna sa nachádzajú 4 dráhy), šípky, hracie automaty, môžete si tu podať aj KENO, športku alebo dobiť kredit. Určite to ocenia najmä mladí ľudia, ktorí môžu takýmto spôsobom stráviť voľný čas s priateľmi.

Ďalším analyzovaným podnikom je Bowling Sky.

Bowling Sky na rozdiel od ZC Zuzana disponuje oveľa menšou kapacitou. Samotnú prevádzku tvorí jedna väčšia miestnosť, v ktorej je stenou oddelená časť vyhradená pre bowling a časť, v ktorej je športbar spojený s malou reštauráciou. Kapacita tohto zariadenia je iba 90 miest. Okrem toho sa tu nachádza ešte oddelený salónik s kapacitou 34 miest, ktorý možno využiť na rôzne druhy osláv, večierkov či školení. Nie je tu však žiadna vonkajšia terasa alebo záhradka.

Interiér podniku je v tomto prípade ladený do moderného štýlu. A keďže je to tiež okrajová časť mesta a v blízkosti sú tak ako aj v predchádzajúcom prípade zväčša sídliska, tak myslím, že vsadili najmä na prilákanie mladých ľudí, ktorí to majú do centra za zábavou ďaleko. V interiéri prevláda kombinácia modrej a červenej farby, steny zdobia vkusné moderné obrazy a farebné tlmené svetlá. Čo sa týka baru a celkového zariadenia podniku pôsobí to celé veľmi mladistvo, moderne a štýlovo.

Obsluha už ale bohužiaľ taká príjemná nie je. V porovnaní so zábavným centrom Zuzana je obsluha pomalá, pôsobí neprofesionálnym dojmom (k tomuto záveru som dospela na základe opakovanej návštevy). Aj keď tento názor je viac menej subjektívny a niekto by mohol tvrdiť pravý opak.

Ďalším negatívom je aj fakt, že na jedlo sa čakalo pomerne dlho a to aj napriek tomu, že reštaurácia bola v podstate prázdna.

Ponuka minútkových jedál je v základe rovnaká. Na jedálnom lístku nájdeme zasa mäsité jedlá z rôznych druhov mäsa, bezmäsité jedlá, šaláty, ryby a dezerty.

Rozdiely nájdeme napríklad vo väčšom výbere dezertov, majú špeciálnu ponuku bagiet a marinovaných kuracích krídelok a stehien.

Ďalej na rozdiel od ZC Zuzana ponúkajú aj pizzu, a to konkrétne 29 druhov.

Čo sa týka počtu minútkových jedál tak ich počet je menší ale zasa sú zaujímavejšie. Kvalita kuchyne je podľa mňa v oboch zariadeniach podobná. Možno by som ešte podotkla, že v tejto reštaurácii je u jedla plusom veľmi pekná a chutná obloha.

Ceny jedál sú aj v tomto zariadení primerané a dostupné pre všetkých. Niektoré druhy jedál sú doslova len o pár korún drahšie. Môžeme hovoriť o rozmedzí cca do 10 Kč. No tento malý rozdiel v cenách je na druhej strane vyrovnaný väčšou gramážou jedál.

Ako už z názvu vyplýva aj tu nájdeme zábavu vo forme bowlingu. V porovnaní so z. c. Zuzana majú šesť bowlingových dráh, čo je o jednu menej než má ZC Zuzana. Pre najmenších hráčov upravujú dve z dráh tak, že umiestnia mantinel pred žliabok a zaistia tak vždy presnú trefu na cieľ.

Ceny bowlingu:

Ne – Št: 14:00 - 18:00 190,- Kč (v nedeľu už od 12:00)

Pi – So: 18:00 - 24:00 250,- Kč

Pri porovnaní cien bowlingu je zrejmé, že cenovo výhodnejšie je to v ZC Zuzana, čo pre nich predstavuje ďalšiu výhodu.

Zaujímavosťou je, že tento podnik má vlastný bowlingový tím, ktorého názov je totožný s názvom zariadenia a v súčasnosti hrajú prvú ligu.

Ďalšia forma zábavy v tomto podniku je už len stolný futbal.

Posledným konkurenčným podnikom je zábavné centrum Koruna.

Prevádzka je dispozične podobne riešená ako u Bowling Sky, tzn. tvorí ju jedna veľká miestnosť, kde je pomocou steny oddelená časť na bowling, zvyšný priestor je vyhradený pre bar, reštauráciu, biliardové a gulečnické stoly. Kapacita tohto podniku je určite menšia než kapacita zábavného centra Zuzana, no na druhej strane väčšia než kapacita Bowlingu Sky.

Rovnako ako Bowling Sky nemá Koruna k dispozícii žiadnu vonkajšiu terasu.

Interiér podniku je ladený v takom neidentifikovateľnom akoby starom štýle. Prevažnú časť tvorí drevený obklad stien, zvyšok je ladený do oranžovo-zelena, čo pôsobí zvláštnym dojmom. Ťažko sa dá z toho usúdiť akú skupinu zákazníkov chceli osloviť.

Obsluha je v tomto prípade veľmi príjemná, profesionálna, rýchla. Zákazníkovi sa hneď po jeho príchode venuje a dáva mu tak pocit dôležitosti a pohodlia.

Ich výhodou je, že príprava jedla je rýchla, čo ocení určite každý zákazník, pretože nikto nemá rád dlhé čakanie.

Jedálny lístok zábavného centra Koruna je zameraný najmä na ponuku pizze. Tá tvorí asi 90% celého jedálneho lístka. Zvyšných 10% sú minútkové jedlá ako cestoviny, špeciality typu hamburger a pár mäsových jedál.

To čím sa, ale odlišujú od predchádzajúcich dvoch podnikov je ich bohatá ponuka rôznych akcií. Ponúkajú denné menu, ktoré sa každý týždeň obmieňa.

Ďalej majú v ponuke rôzne takzvané šťastné hodinky. Napríklad každý pondelok od 20h do 21h každý kto si objedná pizzu dostane druhú zadarmo.

Každú stredu od 20h do 21h majú šťastnú hodinku na vodku. Kto si objedná vodku dostane druhého panáka vodky zadarmo.

K posedeniu pri drinku si môžete vybrať z ponuky pravých kubánskych dutníkov, medzi ktoré patrí aj svetoznáma značka COHIBA SIGLO, ktorá bola založená v roku 1968.

Ďalej ponúkajú rozvoz jedla, tanečné kurzy salsy, karaoké party a mnoho ďalších zaujímavých akcií.

V cenách jedál sú oproti predchádzajúcim podnikom len veľmi malé rozdiely. Jedná sa naozaj len o pár korunové zanedbateľné rozdiely.

Zábavné centrum Koruna ponúka štyri bowlingové dráhy, čo je zo všetkých konkurenčných podnikov najmenej. Aj v tejto oblasti majú jednu odlišnosť, a síce na hranie bowlingu môžu zákazníci použiť vlastnú obuv.

Ceny bowlingu sú nasledovné:

Každý deň v týždni do 17h 120 Kč

po 17h 170 Kč

Z uvedeného vyplýva, že z hľadiska cien bowlingu sú najvýhodnejší.

Môžete sa zabaviť aj hraním biliardu a gulečníku. Nachádzajú sa tu dva gulečníkové stoly a šesť biliardových stolov.

Pre lepšie a prehľadnejšie porovnanie jednotlivých konkurenčných podnikov som spracovala nasledovnú tabuľku:

	zábavné centrum Zuzana	Bowling Sky	zábavné centrum Koruna
kapacita	cca 230 osôb + v letnom období 2 terasy	90 miest + salónik 34 miest	niečo cez 100 miest (vzhľadom na to, že som nemala k dispozícii presné informácie o kapacite je to iba odhad)

interiér	štýl starodávneho hradu s podhradím a hladomorňou	moderný štýl	viac menej v taký starší štýl
obsluha	príjemná, milá a ochotná	nevzbudzuje veľmi príjemný dojem, „umelá“ ochota	veľmi príjemná, milá, priateľská k zákazníkom
ponuka jedál	bohatý jedálny lístok vzhľadom na počet jedál ale nie veľmi pestrý, prevažne minútková kuchyňa ale ja dezerty	široký výber z minútkových jedál, dezerty, ponuka je o niečo pestrejšia, na výber je aj niekoľko druhov píz	malú časť jedálneho lístka tvorí minútková kuchyňa, ďalej ponúkajú aj obedové menu, ale prevažná časť ponuky sú pizze
ceny jedál	cca od 80 Kč do 265 Kč	takmer rovnaké ako ZC Zuzana, rozdiel plus mínus 10 Kč	ceny sú zasa takmer rovnaké, ide iba o zanedbateľné rozdiely
bowling	7 bowlingových dráh, ceny 150 Kč a 190 Kč	6 bowlingových dráh, ceny 190 Kč a 250 Kč	4 bowlingové dráhy, ceny 120 Kč a 170 Kč
ďalšie služby	4 kolkové dráhy, šípky, hracie automaty, možnosť podať si KENO, športku, dobiť kredit	stolný futbal	6 biliardových stolov a 2 gulečnické stoly, kurzy salsy, karaoké party

Tab. 5.3. Porovnanie konkurencie

Metóda poradia

V rámci analýzy konkurencie som sa rozhodla ešte previesť metódu poradia. Zoradím jednotlivé kritéria podľa poradia od najdôležitejšieho po najmenej dôležité a následne ich ohodnotím a obodujem.

	Váha jednotlivých kritérií v %	Body podľa poradia (1 až 5)		
		ZC Zuzana	Bowling Sky	ZC Koruna
cena bowlingu	25	4	2	5
ponuka jedál	17	4	4	4
ceny jedál	15	5	4	3
počet dráh	10	5	4	3
obsluha	10	5	2	5
interiér	9	5	5	3
d'alšie služby	7	3	1	5
kapacita	7	5	2	3
Σ	100	36	24	31

Tab. 5.4. Metóda poradia

Pri stanovovaní poradia kritérií som brala do úvahy aspekt, že do ZC Zuzana idem v prvom rade za účelom hrania bowlingu.

Po analýze všetkých troch podnikov môžem zhrnúť nasledovné: spomenuté dva konkurenčné podniky nepredstavujú v súčasnosti pre zábavné centrum Zuzana nijaké veľké ohrozenie. Zábavné centrum Zuzana má najväčšiu konkurenčnú výhodu v kapacite. To využívajú tie najväčšie spoločnosti a inštitúcie z celej Ostravy. Žiadny zo spomínaných podnikov jej v tejto oblasti nemôže konkurovať.

V bowlingu takisto prevažuje Zuzana keďže disponuje najväčším počtom bowlingových dráh, aj keď ceny bowlingu sú najvýhodnejšie v ZC Koruna.

Títo dvaja konkurenti sú na porovnateľnej úrovni aj v ostatných druhoch zábavy. ZC Zuzana ponúka navyše už spomenuté štyri kolkové dráhy, šípky a hracie automaty. Koruna sa jej vyrovnáva šiestimi biliardovými a dvoma gulečnickovými stolmi. Pričom oblasti zábavy prispôsobila aj ponuku jedál, tým že v nej prevažuje pizza. Čo si myslím, že bol

dobrý strategický ťah, pretože keď sa idete baviť s priateľmi do takéhoto podniku a máte chuť si zjesť určite si vyberiete skôr pizzu ako minútkové jedlo.

V tejto oblasti Bowling Sky za nimi zaostáva a myslím, že z celkového pohľadu má najhoršiu konkurenčnú pozíciu a predstavuje pre zábavné centrum Zuzana najmenšiu hrozbu.

5.3.SWOT analýza

SWOT analýza charakterizuje kľúčové faktory, ktoré ovplyvňujú strategické postavenie daného podniku. Vychádza z výsledkov predchádzajúcich analýz, v tomto prípade analýzy konkurencie (výsledkom sú silné a slabé stránky podniku) a PEST analýzy (výsledkom sú príležitosti a hrozby z okolia podniku).

Silné stránky:

- Kapacita podniku – ako už vyplýva z predchádzajúcej analýzy kapacita je pre zábavné centrum Zuzana veľkou konkurenčnou výhodou a tiež teda silnou stránkou.
- Vonkajšie terasy – v porovnaní so zmienenými konkurenčnými podnikmi to môžeme zaradiť k prednostiam sledovaného podniku, pretože konkurenti takého vybavenie nemajú a v letnom období to je určite veľká výhoda.
- Detské ihrisko – okrem detského ihriska na záhradke má podnik zariadenú aj detskú izbičku vo vnútri reštaurácie, čo je v porovnaní s konkurenciou výhodou, pretože konkurenti zasa ničím podobným nedisponujú.
- Veľmi pestrá vinotéka – podnik sa môže pochváliť bohatým výberom rôznych druhov vín aj zo zahraničia.
- Stáli, dlhoroční dodávatelia – konkrétne je to Plzeňský pivovar (okrem piva pre podnik dodáva aj propagačné tabule, účtenky pre čašníkov, obrusy, oblečenie pre čašníkov a pod.) a POTIO čo je veľkosklad alkoholických a nealkoholických nápojov (tento dodávateľ podniku dodáva 80% sortimentu, a majú spolu už 15-ročný obchodný vzťah).
- Stáli, dlhoroční zákazníci – vďaka už niekoľko krát spomínanej veľkej kapacite si ZC Zuzana udržiava stálych zákazníkov ako sú bližšie nemenované veľké spoločnosti, inštitúcie a organizácie z celej Ostravy, ktoré u nich každoročne usporadúvajú rôzne firemné oslavy a večierky.

Slabé stránky:

- Malá pestrosť jedál – počet ponúkaných jedál je dostatočný ale rozmanitosť jednotlivých druhov je pomerne slabá.
- Žiadna ponuka jedál pre deti – vzhľadom na to, že podnik má vybavenie pre deti (ihrisko a detská izbička) čiže ráta aj s návštevnosťou mamičiek resp. rodín s malými deťmi neponúka žiadne detské porcie alebo detský jedálny lístok.
- Nedostatočná kapacita kuchyne pri veľkom počte zákazníkov – v situáciách kedy je reštaurácia plná kuchyňa pociťuje nedostatočnú kapacitu zariadenia a nezvláda rýchlo reagovať na nápor objednávok.
- Nedostatok ďalších služieb – a to najmä v porovnaní so ZC Koruna, ktoré ponúka množstvo zliav a akcií.

Príležitosti:

- Dobrá dopravná dostupnosť – hneď oproti prevádzke sa nachádza autobusová zastávka a o pár metrov ďalej je električková zastávka, čiže aj keď nevlastníte osobný automobil nie je problém sa k podniku dostať aj MHD.
- Umiestnenie prevádzky – aj keď sa podnik nachádza v okrajovej časti mesta nemyslím si, že je to nevýhoda. Práve naopak, keďže je to pokojná lokalita v obytnej zóne, kde sa netesnia podniky jeden vedľa druhého a nemusia bojovať o každého jedného zákazníka podniku sa naskytuje príležitosť v podobe veľkého počtu potenciálnych zákazníkov.
- Umiestnenie podniku vedľa policajnej stanice – myslím si, že je to pre podnik určitá výhoda, pretože je menšia pravdepodobnosť spôsobenie škody na majetku cudzím zavinením.
- Prísun potenciálnych zákazníkov v budúcnosti – z pohľadu do budúcnosti by bola pre podnik nová príležitosť keby sa v okolí podniku vybudovali napr. kancelárske priestory, sídla spoločností apod.

Hrozby:

- Súčasní konkurenti – hrozbou pre ZC Zuzana by bolo keby súčasní konkurenti rozšírili svoju kapacitu či už reštaurácie alebo bowlingových dráh, prípadne keby rozšírili alebo vylepšili svoje produkty v oblasti stravovacích služieb.

- Vstup nového konkurenta – tzn. že by nastala situácia kedy by na trh vstúpil nový konkurent s väčšou kapacitou podniku
- Zjednotenie DPH – je to téma, ktorá je v súčasnosti prejednávaná. Otázkou je či by sa DPH zjednotila na vyššiu úroveň, čo by znamenalo hrozbu pre podnik pretože by to viedlo k zvýšeniu cien poskytovaných produktov. To by následne mohlo viesť k znižovaniu počtu zákazníkov. Niektorí (z nižších sociálnych vrstiev) by mohli prestať navštevovať takéto podniky úplne, pretože by už na to nemali dostatok finančných prostriedkov. Iní (napríklad zo strednej sociálnej vrstvy) by eventuálne znížili početnosť návštev podniku. Pre podnik by to predstavovalo určité straty na tržbách.

V prípade, že by bola DPH stanovená na nižšiu úroveň podniky by to neohrozovalo.

A z hrozby by sa mohla stať príležitosť, pretože podniky by mohli v takom prípade znížiť ceny produktov a prilákať tak väčší počet zákazníkov alebo by už existujúci zákazníci navštevovali podnik častejšie.

- Zákaz fajčenia vo verejných priestoroch - na tento aspekt sa dá pozeráť tiež z dvoch uhlov pohľadu. Na jednej strane by to mohlo spôsobiť odliv zákazníkov práve z pomedzi fajčiarov no na druhej strane by sa to vyvážilo prílivom nových zákazníkov z nefajčiarskej časti populácie.

Ďalej vplyv tohto zákona na podnik závisí aj na priestorových možnostiach podniku. Zábavné centrum Zuzana by malo s rozdelením podniku na fajčiarsku a nefajčiarsku časť problém, pretože jeho priestorové usporiadanie to neumožňuje.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ kapacita podniku ➤ vonkajšie terasy ➤ detské ihrisko ➤ veľmi pestrá vinotéka ➤ stáli, dlhoroční dodávatelia ➤ stáli, dlhoroční zákazníci 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ malá pestrosť jedál ➤ žiadna ponuka jedál pre deti ➤ nedostatočná kapacita kuchyne pri veľkom počte zákazníkov ➤ nedostatok ďalších služieb

Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ dobrá dopravná dostupnosť ➤ umiestnenie prevádzky ➤ umiestnenie podniku vedľa policajnej stanice ➤ prísun potenciálnych zákazníkov 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ súčasní konkurenti ➤ vstup nového konkurenta ➤ zjednotenie DPH ➤ zákaz fajčenia vo verejných priestoroch

Tab. 5.5. SWOT analýza

Zhodnotenie najvýznamnejších faktorov SWOT analýzy

Najvýznamnejším faktorom a zároveň aj významná konkurenčná výhoda pre ZC Zuzana je určite ich kapacita. Ako som už spomínala tento fakt v súčasnosti využívajú hlavne rozličné veľké inštitúcie a spoločnosti. Je to výhodné aj pre ľudí žijúcich v okolí zábavného centra, ktorí si sem môžu prísť oddýchnuť po práci, zabaviť sa v rámci voľného času s rodinou a priateľmi. Využiteľné by to bolo aj keď uvažujeme o potenciálnom prilive nových zákazníkov, prostredníctvom príchodu nových spoločností, vybudovania kancelárskych priestorov alebo ďalších podobných inštitúcií, kde by sa relatívne zhromažďoval veľký počet ľudí. Tí by náš podnik mohli využiť napríklad na obedové prestávky.

Ďalším aspektom, ktorým konkurenčné podniky nedisponujú je detské ihrisko a detská izba. Je to výhodné pre mamičky resp. rodiny s malými deťmi, ktoré sa môžu kľudne zabávať či diskutovať a ich ratolesti ich nebudú pritom rušiť a budú sa zabávať tiež.

Aspekt, ktorým by súčasní či potenciálni budúci konkurenti mohli relatívne ohroziť ZC Zuzana je lepšia pestrejšia kuchyňa. ZC Zuzana má síce na výber dostatočný počet jedál, ale nie sú veľmi pestré, zaujímavé. To by mohla využiť konkurencia na zlepšenie svojej kuchyne čím by možno odlákala časť Zuzaniných zákazníkov k sebe.

Ohrozením by bolo aj rozšírenie kapacity kuchyne konkurencie, ktorá by tak mohla lepšie a rýchlejšie zvládať nápor hostí.

V prípade schválenia zákazu fajčenia vo verejných priestoroch by bola Zuzana znevýhodnená tým, že jej priestorové usporiadanie jej neumožňuje rozdelenie interiéru na

fajčiarsku a nefajčiarsku časť. Takúto možnosť ale má zábavné centrum Koruna, kde by takéto riešenie bolo skôr realizovateľné.

6. Návrhy a zlepšenia

Myslím si, že zábavné centrum Zuzana má trhu v rámci svojej vymedzenej oblasti veľmi dobrú pozíciu a je pomerne ťažké mu niečo vytknúť.

Samozrejme má určité nedostatky a slabé stránky, ktoré by sa mali eliminovať a potlačiť.

V rámci upevnenia si dobrej konkurenčnej pozície by som sa zamerala na ponuku jedál. Ako som už predtým uviedla, ZC Zuzana ponúka síce dostatočne veľký počet jedál (a sú pripravené naozaj vynikajúco) ale ponuka nie je veľmi pestrá. Sú jednotvárne, ničím nezaujímavé, akoby bolo všetko „o tom istom“. To vedie k tomu, že zákazník pri opakovanej návšteve už nevie čo si vybrať, keďže to všetko pôsobí tak jednotvárne. Riešila by som to možno jedlami, ktoré sa odlišujú jednotlivými ingredienciami, surovinami, ktoré sa na ich prípravu používajú. Pretože by som povedala, že v momentálnej ponuke sú všetky rovnaké – šunka, syr, šampiňóny.

Z jedálneho lístka by som určite vybrala jedlá ázijskej kuchyne. Pôsobí to ako taký „výkrik do tmy“. Absolútne sa to nehodí k zameraniu podniku, ktorý je v štýle starodávneho hradu. Pokiaľ bude mať niekto chuť na ázijskú kuchyňu získa si priamo do originálneho ázijského bistra, resp. reštaurácie, o ktorých tu núdzba nie je.

Poukázala by som aj na fakt, že ZC Zuzana nemá v ponuke žiadne jedlá vhodné pre malé deti alebo detské porcie. Keďže majú už spomínané detské ihrisko a izbu predpokladajú, že ich budú navštevovať aj mamičky s deťmi. No z danej ponuky jedál je ťažko niečo vybrať pre malé dieťa.

Ďalšia vec, ktorá ruší celkový dojem z podniku, a ktorá vzhľadom k jeho zameraniu (starodávny hrad) pôsobí rušivo a neprirodzene sú reklamné plagáty na stenách vo vnútri reštaurácie. Je to síce detail, ale myslím že práve detaily robia podnik výnimočným a odlišujú ho od ostatných.

Možno by bolo vhodné sa zamyslieť aj nad priestorovým usporiadaním podniku v prípade schválenia zákazu fajčenia vo verejných priestoroch. Ako som už v práci uviedla

ZC Zuzana nemá priestory v reštauráciách vytvorené tak, aby sa dala v prípade potreby oddeliť fajčiarska a nefajčiarska časť. To by mohlo v budúcnosti spôsobiť problém, ktorého riešením by bolo jedine úplný zákaz fajčenia v podniku.

Jedinou oblasťou, v ktorej je ZC Zuzana prevýšené ZC Koruna je oblasť ďalších služieb. Ako som už v práci uviedla, ZC Koruna ponúka zákazníkom nespočetné množstvo rôznych zliav a akcií. Preto by som navrhla aby sa aj ZC Zuzana viac zameralo na niečo podobné. V súvislosti so zameraním podniku by mohli napríklad občas usporiadať rytiersky bowlingový turnaj či už pre začiatočníkov alebo pre viac pokročilých hráčov. Prípadne by ponúkali tzv. šťastné hodinky (v určitý deň a vo vymedzenom čase by napr. pri kúpe dvoch určitých nápojov ponúkali tretí zdarma), alebo nejaké skupinové akcie, akcie pre mamičky s malými deťmi (napr. cez víkend môžu ich ratolesti k jedlu dostať dáku maličkosť – lízanku, malú porciu zmrzliny a pod.).

Následne by bolo vhodné dostať všetky akcie do povedomia širokej verejnosti a ľudí žijúcich nielen v blízkosti ZC Zuzana, ale aj v iných častiach Ostravy, a to prostredníctvom plagátov, letákov, prípadne inzercie v miestnych novinách.

Ľudia totiž milujú rôzne akcie a hrnú sa všade tam, kde môžu dostať niečo zadarmo alebo navyše.

7. Záver

V bakalárskej práci som sa venovala strategickej analýze zábavného centra Zuzana. Robila som analýzu makrookolia, ktorá spočívala v PEST analýze a analýzu mikrookolia, ktorá spočívala v analýze konkurencie. Výsledky z oboch analýz som použila pri tvorbe SWOT analýzy, z ktorej vyplynuli silné a slabé stránky podniku a zároveň aj príležitosti a hrozby z vonkajšieho okolia.

Zistila som, že ZC Zuzana má dvoch veľkých konkurentov, a to Bowling Sky a zábavné centrum Koruna. Oba konkurenti sa nachádzajú v mestskej časti Ostrava-Poruba.

V súčasnosti ani jeden z nich nepredstavuje pre ZC Zuzana potenciálnu hrozbu. Veľkou zbraňou nášho sledovaného podniku je ich kapacita, a myslím si, že to je aj ich najväčšia konkurenčná výhoda. Žiadny zo spomínaných konkurentov sa jej v tejto oblasti nevyrovná. Ako už bolo spomínané využívajú to hlavne veľké podniky a inštitúcie z celej Ostravy na firemné večierky a oslavy.

Na rozdiel od konkurencie disponujú vonkajšou terasou a záhradkou, čo ľudia určite ocenia a využijú v letnom období.

Ich ďalším plusom je výborná kuchyňa a príjemná obsluha. Pripravené jedlo chutí naozaj výborne, čo svedčí o kvalite zamestnancov. Z môjho pohľadu je kvalita kuchyne najlepšia v ZC Zuzana, aj napriek slabej pestrosti jedál.

Ceny sú, myslím, dostupné pre všetky vrstvy a pre každého človeka s priemerným platom, takže podnik je dostupný všetkým.

Z uvedených konkurentov má najväčší počet bowlingových dráh, ceny sú ale porovnateľné s konkurenciou. O niečo lepšie ceny má ZC Koruna.

Oblasť, v ktorej ZC Zuzana konkurencia prevyšuje sú ďalšie ponúkané služby. Konkrétne je to ZC Koruna, ktorá ponúka množstvo ďalších akcií a zábavy (JUMBO pizza, karaoké party, kurzy salsy, šťastné hodinky a pod.).

Na základe celkového hodnotenia má najlepšie konkurenčné postavenie ZC Zuzana. Udržať sa na trhu jej žiadny problém nerobí a myslím, že s tým nebude mať problém ani v budúcnosti. Aj keď môže sa stať, že sa objaví nový konkurent s vyššou kapacitu, lepšími službami, cenami alebo vyššou kvalitou.

V takom prípade by tento podnik musel o svoju konkurenčnú pozíciu poriadne zabojovať.

Zoznam použitej literatúry

- KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. Firemní strategie. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 394 s. ISBN 80-85605-11-2.
- SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Elektronické zdroje:

- [1] Manažeri apelují na politiky [online]. 2010, [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <http://www.spcr.cz/tiskove-zpravy/manazeri-apeluji-na-politiky-chceme-politickou-stabilitu>
- [2] Európska únie sníží sadzby DPH u některých služeb [online]. 2010 [cit. 2010-04-20] . Dostupný z WWW: <http://www.nasepenize.cz/evropska-unie-snizi-sazby-dph-u-nekterych-sluzeb-4515>
- [3] Marek, A. Problematika zavádění HACCP do restaurací I. [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <http://hygiena.gastronews.cz/problematika-zavadeni-haccp-do-restauraci-i>
- [4] Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/mira_inflace, http://cs.wikipedia.org/wiki/Kupní_síla
- [5] Pracovní síla [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: http://podnikatel.kr-moravskoslezsky.cz/cz/pracovni-sila/art_22070/pracovni-sila.aspx
- [6] ČTK. Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji vzrostla na 21.524 Kč [online]. 2010 [cit. 2010-04-24]. Dostupný z WWW: <http://www.financninoviny.cz/zpravodajstvi/zpravy/prumerna-mzda-v-moravskoslezskem-kraji-vzrostla-na-21-524-kc/446033>
- [7] Nejnížší kupní síla je v Moravskoslezském kraji [online]. 2010 [cit. 2010-04-24]. Dostupný z WWW: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/206397-nejnizsi-kupni-sila-je-v-moravskoslezskem-kraji/>

Zoznam skratiek

ZC zábavné centrum

Prehlásenie o využití bakalárskej práce

Prehlasujem, že

- ✓ som bola oboznámená s tým, že na moju bakalársku prácu sa plne vzťahuje zákon č. 120/200 Sb. – autorský zákon, hlavne § 35 – užitie diela v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školských predstavení a užitie diela školského a § 60 – školské dielo;
- ✓ beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (ďalej len VŠB-TUO) má právo nevýdeľné, k svojej vnútornej potrebe, bakalársku prácu užiť (§ 35 odst. 3);
- ✓ súhlasím s tým, že bakalárska práca bude v elektronickej podobe archivovaná v Ústrednej knižnici VŠB-TUO a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho bakalárskej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o bakalárskej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB-TUO;
- ✓ bolo zjednané, že VŠB-TUO, v prípade záujmu z jej strany, uzavrie licenčnú zmluvu s oprávnením užiť dielo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- ✓ bolo zjednané, že užiť že užiť svoje dielo, bakalársku prácu, alebo poskytovať licenciю k jej využitiu smiem len so súhlasom VŠB-TUO, ktorá je oprávnená v takom prípade odo mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré by VŠB-TUO na vytvorenie diela vynaložila (až do ich skutočnej výšky).

V Ostrave dňa 4. mája 2010

Mária Vojteková

Nová Bystrica 884

023 05

